

УДК 338.24

## АНАЛИЗ И ОЦЕНКА СПОСОБОВ ФОРМИРОВАНИЯ ЦЕЛЕЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

Скурихина И.С., Рузаева Е.А.

Научный руководитель канд. техн. наук, доцент Вашко Т.А.

*Сибирский федеральный университет*

В условиях неопределенности для того, чтобы спланировать будущее развитие предприятия, необходимо разработать стратегию его деятельности. В результате этого возникает необходимость формулировать ответы на вопросы о том, какие направления развития являются более важными в конкретной ситуации для отдельного предприятия.

Существует широкий диапазон различных вариантов стратегий предприятия, поэтому необходимо четко сформулировать приоритеты деятельности и определить основные цели дальнейшего его развития. Актуальность данной работы заключается в том, чтобы облегчить выбор стратегии развития предприятия с помощью решения проблемы отсутствия методической базы разработки и реализации целей.

Целью данной работы является анализ и изучение подходов к постановке целей и выбор оптимального способа их формирования. Для достижения поставленной цели необходимо выполнить следующие задачи:

- изучить теоретические основы постановки целей на предприятии;
- рассмотреть существующие подходы к формированию целей;
- провести сравнительный анализ традиционного подхода со SMART-подходом;
- изучить реализацию выбранного подхода на конкретном примере;
- сформировать общие выводы по постановке целей.

Любое стратегическое решение разрабатывается для достижения результата, определенного целями стратегической деятельности предприятий. Любая стратегия адаптирует организацию к условиям среды, используя возможности и отражая их в целях.

Цели в организации определяют все другие ее составляющие. Всю совокупность ориентиров деятельности фирмы (рис. 1) можно разделить на следующие основные типы:

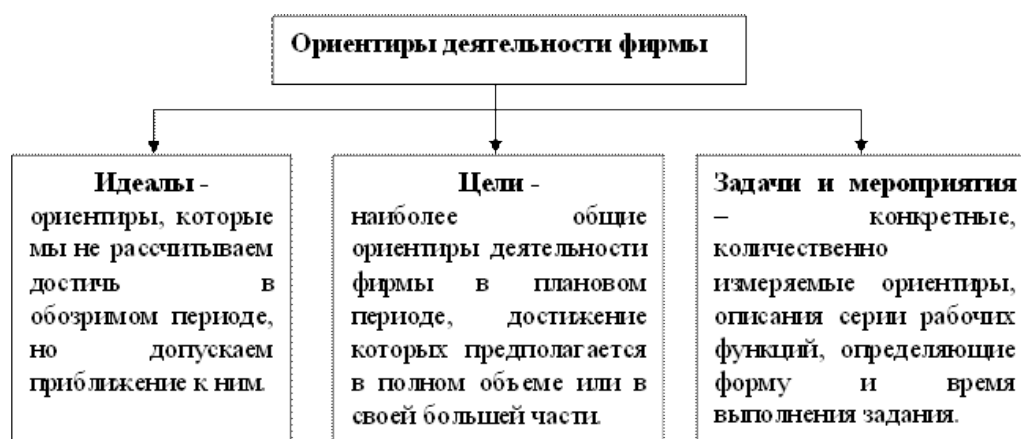


Рисунок 1 - Ориентиры деятельности предприятия

Цель являет собой описание будущего состояния объекта управления. С одной стороны они отражают требования объективных законов жизни человека и общества, с другой стороны - являются продуктом сознания и формулируются людьми, отражая их

интересы. Цель главным образом определяет отношения между субъектом и объектом управления.

В практике при постановке целей предприятия традиционно придерживаются определенной совокупности требований, предъявляемых к ним (рис. 2).

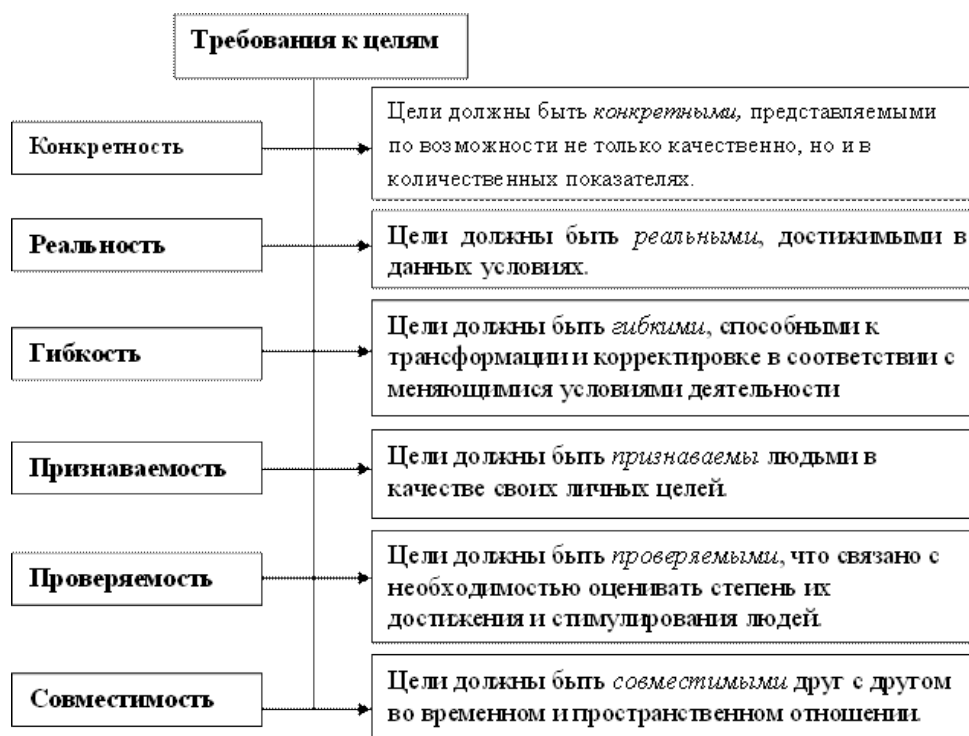


Рисунок 2 - Требования к постановке целей предприятия

Наряду с традиционным подходом формулирования целей существует Smart-анализ качества их постановки. Дословно с английского «smart» означает «разумный», «интеллектуальный». В отечественной литературе есть некоторые расхождения по поводу расшифровки, но сути при этом всегда одна и та же. В буквах S, M, A, R, T зашифрованы основные принципы, которым должна соответствовать правильная цель (табл. 1).

Таблица 1 - Основные принципы SMART-подхода

Буква	Значение	Характеристика
<b>S</b>	Specific (конкретная)	цель нужно описать простыми и понятными словами, так чтобы было ясно, что же такое создается уникальное, чего ранее не существовало
<b>M</b>	Measurable (измеримая)	цель должна быть измеримой. Цель должна распадаться на промежуточные результаты или фазы, которые можно измерить
<b>A</b>	Assignable (обоснованная)	цель должна быть обоснованной, объяснимой
<b>R</b>	Relevant (значимая)	цель должна быть реалистичной. Определите, что реально можно сделать с имеющимися ресурсами
<b>T</b>	Time bound (определенная во времени)	цель должна быть ограничена временными рамками с четкими датами начала и окончания проекта

Проведем сравнительный анализ по двум вышеприведенным наборам требований к постановке целей (рис. 3).



Рисунок 3 - Соответствие традиционных критериев постановки целей критериям SMART

В результате проведенного анализа можно сделать вывод, что данные подходы к постановке цели содержат разный набор критериев. Критерии подхода SMART более конкретизированные и, на наш взгляд, являются исчерпывающими для формулирования целей предприятия. Три критерия традиционного подхода, которые не содержит SMART-анализ, являются второстепенными, не играющими главную роль в постановке целей. Пример цели, сформулированной по критериям SMART: в течение I квартала 2013 года продать товар А на сумму, не менее 500000 рублей. По окончании периода производится подсчет, насколько каждый сотрудник достиг поставленных целей. На основании этих данных, компания поощряет самых успешных сотрудников и принимает меры по повышению результативности работы персонала в будущем.

На практике цели формируются исходя из поставленных задач. Например, предприятиям, работающим в разных секторах экономики, их собственниками были поставлены следующие задачи:

Результаты оценки представлены в таблице 2, где:

- «нет» – цель не соответствует данному критерию;
- «да» – цель соответствует данному критерию;
- ? – сложно сказать, соответствует ли цель данному критерию.

Таблица 2 - Соответствие целей критериям SMART

SMART-параметр Пример цели	S	M	A	R	T
Задача: увеличить прибыль строительной компании Цель: сократить расходы на оплату незапланированных работ	нет	да	?	да	нет
Задача: повысить уровень обслуживания клиентов Цель: обеспечить обратную связь, добившись, чтобы на 70 % писем, поступающих от клиентов, ответы давались в течение двух дней после их получения	да	да	?	?	нет
Задача: улучшить навыки управления Цель: до конца октября 2012 г. согласовать, определить и зафиксировать в письменном	да	да	да	да	да

SMART-параметр Пример цели	S	M	A	R	T
виде по три конкретные задачи для каждого сотрудника подразделения					
Задача: сократить общие эксплуатационные затраты Цели: сократить транспортные затраты на 40% по сравнению с предыдущим годом	да	да	да	да	да
Задача: расширить клиентскую базу Цель: найти больше клиентов	нет	?	?	?	нет
Задача: минимизировать объем брака и отходов производства Цель: до конца года (31.12.2012) существенно сократить объем отходов производства	нет	?	?	да	да

Для усовершенствования способа оценки соответствия целей заданным критериям целесообразнее использовать шкалу Харрингтона (табл. 3).

Таблица 3 - Шкала Харрингтона

№	Содержательное описание градаций	Числовое значение
1.	Очень высокая	(0,8–1,0) или 5
2.	Высокая	(0,64–0,8) или 4
3.	Средняя	(0,37–0,64) или 3
4.	Низкая	(0,2–0,37) или 2
5.	Очень низкая	(0,0–0,2) или 1

Данная шкала позволит выразить оценки соответствия более конкретно в числовом значении, а также выстроить критерии в определенной последовательности по степени соответствия выбранным параметрам.

После того как выявлено соответствие целей критериям SMART, дальнейшая работа будет проводиться экспертным путем на основе метода «Паттерн», для того, чтобы определить степень значимости целей для предприятия и определения приоритетных направлений деятельности.

Практическое применение данного метода является темой дальнейшего исследования целей деятельности предприятия и будет представлена по результатам дипломного проекта.

В результате проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

- 1) Цель представляет собой описание будущего состояния объекта управления;
- 2) Основными подходами к постановке целей являются традиционный набор критериев и SMART-метод;
- 3) По результатам сравнительного анализа оптимальным подходом к постановке целей был выбран SMART-метод;
- 4) При оценке соответствия целей критериям целесообразнее использовать шкалу Харрингтона, так как она позволит выразить оценки соответствия более конкретно в числовом значении, а также выстроить критерии в определенной последовательности по степени соответствия выбранным параметрам.
- 5) Одним из способов определения важности целей для предприятия, а так же возможностью выбрать приоритетность дальнейшего развития является метод «Паттерн» Дэвиса Ч.